

面子與關係需求動機對工作績效之影響—以自我效能為調節變項

A study of Face and Guanxi Motivation's Impact on Job Performance: Self-efficacy as a Moderator

謝琇玲
義守大學
企業管理系教授

謝宜樺
義守大學
企業管理系研究生

陳湘姿
義守大學
企業管理系研究生

摘要

近年來企業不斷地強調員工為最大資產來源，因為員工可以為組織創造出更多附加價值，然而多數組織以往都是採用獎酬制度來吸引及留住人才，卻忽略員工背後真正的工作動力是為何，若能掌握住其中幾個關鍵的因素不僅對員工有幫助，也對企業更加有利。然而現今企業大多講求團隊合作，員工們若能在彼此協助之下更有助於組織目標的達成，在面對動態的工作環境員工要如何調適且提昇自我競爭能力，而在考核員工的績效時須從多方面著手以示公平且避免將優秀的人才向外推。

本研究旨在了解在組織中面子與關係需求動機對工作績效之影響，且進一步探討自我效能在工作績效中的影響。研究對象是針對高雄地區及台南地區從事製造業之員工。研究方法採用問卷調查法，共發放537份問卷，有效樣本為521份。經實徵分析後，本研究獲得以下研究結論：(1) 面子需求動機對工作績效有顯著正向影響；(2) 關係需求動機對工作績效有顯著正向影響(3)員工自我效能會影響其工作績效；(4)自我效能在關係需求與面子需求動機兩者對工作績效的影響具有部份調節效果。

經由上述之研究結論，對製造業提出一些相關的建議，例如：鼓勵員工吸收新知識與學習新技能，可增強員工競爭能力；增強員工信念，將目標具體化，可增加員工的自信心；建立社群，讓員工相互學習，以提昇員工解決問題的能力....等，以上建議可提供製造業在提昇員工工作動機和工作績效時之參考。

關鍵詞：面子需求動機、關係需求動機、工作績效、自我效能。

1. 研究動機與目的

近年來爲了因應全球化，企業紛紛在世界各地設立據點及培養跨國與當地優秀人才，然而市場競爭過於激烈讓優秀人才的需求量大增，在 2008 年金融海嘯尚未發生之前，可發現多數的組織會以金錢方式來增進或強化員工的工作動機，以促進員工良好的工作表現爲組織貢獻其心力。當金融海嘯發生之後企業爲了減少更多的成本支出進而降低或減少許多對員工的福利政策，這樣的措施是否會影響到員工的工作動機？事實上，影響工作動機的因素是多元化，以往相關研究多半是以西方所提及工作動機加以做驗證，然而有學者認爲個體所表現出動機導向與其身處的社會脈絡背景具有關連。有些學者（徐瑋伶，2003；邱皓政，2000；劉兆明，1992）表示華人世界及文化深受儒家思想所影響，在西方所探究的工作動機會較偏於個體本身，而不較像華人可能會關係需求或面子需求等因素所牽制，因此探究在華人社會中的關係與面子需求動機爲本研究首要議題。

其次，如何使員工提昇其工作績效，一直是企業管理者所關心的問題（房美玉，2002；連淑君、余德成，2004；簡博浩、韓志翔，2008）。然而個人績效常被視爲個人對其組織的貢獻程度，績效的標準界定往往取決於企業或公司的政策，有些組織只在乎員工是否能夠準時達成，而忽略在過程之中員工要與他人進行人際之間溝通與協商（簡博浩、韓志翔，2008），然而在現今社會中強調人際互動與合作的關係也會連帶影響到員工表現。因此，在華人企業中，員工的從講究個人的面子需求與強調群體的關係需求的不同動機，究會如何影響員工的績效表現以符組織的期待，是爲本研究次要動機。

工作動機中的因素會因個體的需求不同而產生激勵效果並運用在組織成員身上，引導其行爲表現若無法引誘出員工的工作動機則會使員工在工作表現上顯得單調，進而員工對於工作會產生彈性疲乏可能會造成離職率的提高也使得組織或企業的人事成本大幅增加，一般而言組織成員受到激勵效果與任務達成方面會產生高度正相關（史習安、陳佐任，2008；房美玉，2002；黃家齊，2002）。雖然在相關研究當中都顯示出工作動機與工作績效有關聯性存在，卻忽略到考慮個體本身自我能力強弱也會影響到其績效表現，以往的相關研究多半探討工作動機與工作績效或是自我效能與工作績效之間兩兩關係，卻鮮少將工作動機、工作績效及自我效能三者之間彼此的影響去更進一步探究與討論，所以探討工作動機、自我效能與工作績效三者彼此之間的關係及其影響，是爲本研究核心動機所在。

依據上述研究背景與動機，本研究主要深究華人企業中，員工面子需求與關係需求動機、工作績效與自我效能三者之間關係，研究目的臚列如下：

- 一、探究華人工作動機主要成份：面子需求與關係需求。
- 二、探究面子需求與關係需求等動機和工作績效之間關係。
- 三、探究員工自我效能在面子需求與關係需求動機對工作績效之間的調節效果。
- 四、提供企業提昇員工工作動機或評核員工績效標準的建議。

2. 文獻探討及命題推導

本部份文獻探討，擬分別就面子與關係需求動機、工作績效、自我效能等議題詮釋其中意涵，並歸納其間的相關研究，結合學理和實徵的探討，做適當的命題推導。

2.1 面子與關係需求動機

余安邦和楊國樞（1987）表示傳統中國社會結構是以集體主義為主，擁有強烈團體意識且會表現在個人的思想、觀念與行為上，徐瑋玲（2003）指出在本土工作動機理論的發展上，應先回歸到工作動機的基本歷程並從文化特色所隱含的動機意義，得到華人工作動機關鍵因素並且將工作動機分為兩種需求：（1）關係需求，關係需求的規範為人情與恩情；（2）面子需求，係指會因社會行為規範而衍生對事情的責任感。余安邦和楊國樞（1987）將華人社會的成就動機分為：（1）個我取向，為個體本身內在的慾望且目標是個人所設定及選擇（2）社會取向，個人追求的成就是為了達到家庭、父母等重要他人的目標或期望。而對華人而言，面子與自尊融為一體是因將自尊心建立在議論系統上，且具有強烈順重性格也反映出華人在乎在他人面前的成就表現（余德慧、古碧玲，1991；朱瑞玲，1989）。有些學者（王幼玲，1989；邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007）認為關係是為個人的特殊連結網絡如：角色地位關係與交情關係並遵循特定法則而運作其中包含互賴、互惠等來啟動人情的累積。

本研究將面子需求定義為：個體在乎自己在他人面前的成就表現及別人眼中的形象，為了呈現優良的形象在別人心中，個體會盡其所能達成目標進而滿足其需求。而關係需求定義為：個體與他人的人際互動並包含角色地位關係及交情關係等，維繫人與人之間情感以維持和諧人際關係，使得個體與組織之間建立信任關係，進而將個人目標與組織目標相連結。

2.2 工作績效

在 1965 年 Lawler 和 Porter 主張工作績效具有三構面：績效的量、績效的質及對工作的努力程度（連淑君、余德成，2004）。黃錦淑（2001）認為工作績效不單指完成組織所賦與之任務，應包括與工作本身以外所獲得結果，例如：同事之間透過合作更可提昇績效。Borman 和 Motowidlo 在 1993 年提出任務性績效與脈絡性績效的兩構面績效模型，其中脈絡性績效則是在技術核心之下藉由成員幫助以維持組織、社會及心理環境的運作；任務性績效是指員工在工作活動中的熟練度（Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Coleman, Borman, 2000; Selig, 2008）。部份學者認為以學習、適應新的工作要求和情境為特徵的工作績效無法明確地歸納到 Borman 和 Motowidlo 所提及的任務性績效或脈絡性績效的分類中，全球化及知識爆炸的時代，使得工作內容更加複雜化，適應性績效在概念上有別於任務性績效與脈絡性績效所以應該屬於獨立的工作績效類別（莊如松，2006），而 Pulakos、Schmitt、Dorsey、Arad、Hedge 和 Borman（2000）表示適應性績效是個體調整其行為及學習新知識和技能以因應環境變動、新工作或狀況所造成工作需求。

2.3 關係與面子需求動機和工作績效的關係

在華人社會當中面子非常重要，因為要成就自己在別人眼中的形象（余德慧、古碧玲，1991），個體會透過社會比較資訊並努力爭取他人的評價來肯定自我，此則反映出個體恐懼失敗的社會集體意識。面子可視為恩惠交換的工具之一（黃文三、謝琇玲、李新民，2008），面子會影響請托者在資源分配者心目中權力和地位的大小及影響資源分

配者做出有利於請托者的分配（邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007）。個體在乎自己在他人面前的成就表現及別人眼中的形象，爲了呈現優良的形象在別人心中，個體會盡其所能達成目標進而滿足其需求。因此本研究推論出以下命題：

命題 1：員工的面子需求動機越強烈，對其工作績效越有正面提升效果。

周麗芳（2002）表示個人與組織中他人的關係基礎組成，會影響個人對團體涉入的關係成分的組型，進而影響個人在團體中互動網絡的結構位置產生不同的個人效能，洪晨桓（2008）研究指出知覺「關係」程度對人際利他行爲有正向顯著影響，則代表雙方遵守互惠回報原則之下，在組織中特定同事之間的人際利他行爲容易發生在知覺「關係」程度越高的組織成員身上；亦即，關係的運作本身具有資源與資訊獲取、降低風險等益處，所以關係與績效存有正向關係。因此本研究推論出下面命題：

命題 2：員工的關係需求動機越殷切，對其工作績效越有正向影響。

2.4 自我效能與工作績效的關係

Wood 和 Bandura(1989)提到自我效能是個人能力所給予激勵、認知與行動來配合情況需求執行控制的信念，且爲個體在特定情境中表現成功的可能性的自我知覺，對自己的能力是否具體完成任務的主觀評估（汪美香、楊棠堯、吳朝森，2006；李新民、陳蜜桃，2007；謝茵如，2008）。

根據 Bandura 理論自我效能是來自於個體過去特殊經驗，深受個體所處情境脈絡影響，應將自我效能視爲特定情境變項較合適（李新民、陳蜜桃，2007）。而萬金生（2004）以 Bandura 的自我效能觀點來看，認爲自我效能的認知性評估爲影響行爲績效的重要因素，且特殊自我效能的高低可能會影響工作的表現層面。自我效能較高者會有較高工作績效及高度成就感；低度自我效能者會伴隨著沮喪、焦慮、無助等且會阻礙他們的行爲，來衝擊他們的動機與能力並會決定其行爲（Hergnrather, Turner, Rhodes, & Barlow, 2008）。Pulakos 等人(2000)研究發現個體自我效能會影響其適應性績效的表現。綜合以上相關研究指出，自我效能對於工作績效會產生影響，在自我效能程度不同所呈現出工作績效則會不同，高度或自我效能較強烈者可能偏向接受事物的挑戰，藉由目標的達成來滿足自身的成就感並強化本身的能力，然而低度自我效能者在面對事情則會有較低的意願及可能會產生逃避的行爲出現，若任務或事件的失敗則會造成低自我效能者對自我能力的信心毀損進而影響其行爲表現，在面對任務或目標選擇上個體會依照其自我效能去執行以完成所選定目標，所以本研究推論出命題 3。

命題 3：員工對自己效能主觀評估越高者，其在工作績效上越能有卓越表現。

2.5 需求動機、自我效能與工作績效的關係

房美玉（2002）研究表示需求動機對工作績效有顯著相關，且需求動機與工作績效有其它干擾變數存在。Lindsley, Brass 和 Thomas 在 1995 年提及任務經驗的多寡對於效能感受與績效的關聯性強度有負向影響，亦是任務經驗的初期與經驗有限，幾次的成功與失敗經驗對於效能認知有重要的影響，但隨著任務經驗的累積單一績效表現與效能認知的關聯性會逐漸降低（黃家齊、黃荷婷，2006）。廖佳音（2009）研究發現自我效能對工作特性與工作績效具有調節效果，其中，當員工自我效能越高則會強化任務特徵、社會特徵對任務績效的正向關係。

由以上可得知，工作需求動機對工作績效具有影響性，動機是員工執行任務或工作

最大的動力來源，在激發出成員的動機之後驅使個體完成任務過程之中，常會被認為其工作表現則會較佳卻忽略到兩者之間存在許多干擾變數，進而影響彼此之間的關係，例如對自我能力的認知相當重要，雖然個體的動機產生但若本身的能力不足或低落會使得在績效表現方面不如預期，故本研究將推論出命題 4。

命題 4：自我效能在不同的工作需求動機與工作績效之間具有調節效果。

2.6 研究架構與假設

依據上述之研究動機與文獻探討，本研究建構出研究架構如圖 1 所示，以探究這三者之間的關係及影響。

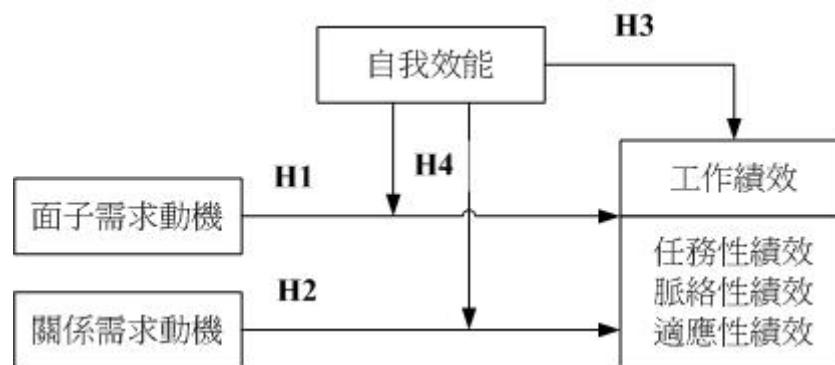


圖 1 研究架構圖

依上述研究命題和研究架構，本研究建立下列四個基本研究假設：

假設 1：面子需求動機對工作績效有顯著影響

假設 2：關係需求動機對工作績效有顯著影響

假設 3：自我效能對工作績效有顯著影響

假設 4：不同需求動機與自我效能的交互作用對工作績效有顯著影響

3. 研究方法

本單部份旨在說明研究對象與抽樣方法、研究工具開發與量表的信效度，依次說明如下：

3.1 研究對象與抽樣方法

本研究對象為中小企業之製造業員工，並且以台南、高雄地區從事製造業員工工作為抽樣樣本，並採取用立意抽樣法來抽取樣本且使用郵寄問卷及委託方式搜集資料，其中高雄地區發放 322 份；台南地區發放 240 份共發放 562 份，總計回收 537 份，扣除無效之問卷共 16 份後，其餘有效問卷數共 521 份。

3.2 研究工具

本研究採自編調查問卷作為研究工具，以 Likert 五分尺度設計，自行發展量表。首

先，根據研究目的編擬及修定出適合本研究量表，隨後進行預試並藉由項目分析來衡量問卷題項是否具有適切性，爾後進行因素分析來驗證此問卷是否具有建構效度並且以信度分析來檢驗問卷內部一致性。而本研究所使用的研究量表如下：

3.2.1 需求動機量表

參考學者余安邦、楊國樞（1987）、朱瑞玲（1989）等人加以修改，面子需求量表共 8 題，內部一致性之 Cronbach's α 值為.853，關係需求量表為.712，計有 4 題，代表具有高度可信度。

3.2.2 自我效能量表

自我效能量表是參考國內學者汪美香、楊堂堯和吳朝森（2006）等之量表，總共 12 題項，在信度分析方面自我效能量表之 Cronbach's α 值為.927，表示具有高度可信度。

3.2.3 工作績效率表

自我效能量表是參考國內學者汪美香、楊堂堯和吳朝森（2006）等之量表，包含「任務性績效」8 題、「脈絡性績效」7 題、「適應性績效」4 題，各層面 Cronbach's α ，分別為.870、.864、.859，而工作績效總量表之整體 Cronbach's α 為.919，足具高度可信度。

4.研究結果

本單元旨在透過簡單迴歸分析和多元層級迴歸分析分析，考驗各研究假設，了解各變項的關係與影響性，分述如次。

4.1 面子需求動機對工作績效之影響

為了解面子需求動機對工作績效之影響，簡單迴歸分析結果詳見表 1，在適應性、任務性及脈絡性績效之 β 值，分別為.331、.279、.248，對於整體工作績效 β 值則為.352，皆達顯著水準($p < .001$)且為正向影響，其解釋力 R^2 分別為.110、.078、.061、.124，意指員工對於面子需求越強烈，越能促進工作績效。因此，本研究假設 1「面子需求動機對工作績效有顯著影響」獲得支持。

表 1 面子需求動機對工作績效之迴歸分析

變項	適應性績效	任務性績效	脈絡性績效	工作績效
關係需求	.331***	.279**	.248***	.352***
R^2	.110	.078	.061	.124
F	63.997***	43.876***	33.973***	73.264***

*** $p < .001$.

4.2 關係需求動機對工作績效之影響

至於關係需求動機對工作績效之影響，分析結果可見表 2，在適應性、任務性、脈絡性績效及整體工作績效 β 值，分別為 .384、.442、.374 和 .491，對於整體工作績效 β 值則為 .352，皆為正向影響 ($p < .001$)，其解釋力 R^2 分別為 .147、.196、.140、.241，顯示員工出自於關係需求的動機越強烈，越能提升其工作績效。分析結果與周麗芳 (2002) 所提出華人關係運作具有資源與資訊獲取及降低風險等益處；洪晨桓 (2008) 指出遵循互惠原則之下，對於人際利他行為易發生在知覺關係較高的組織成員身上。因此，本研究假設 2「關係需求動機對工作績效有顯著影響」獲得支持。

表 2 工作動機對工作績效之迴歸分析

變項	適應性績效	任務性績效	脈絡性績效	工作績效
關係需求	.384***	.442***	.374***	.491***
R^2	.147	.196	.140	.241
F	89.684***	126.126***	84.274***	164.816***

*** $p < .001$.

4.3 自我效能對工作績效之影響

自我效能對工作績效的影響，其分析結果如表 3 所示，在適應性績效之 β 值為 .641，解釋力 R^2 為 .410。而在任務性績效與脈絡性績效之 β 值為 .648、.603，其解釋力 R^2 分別為 .420、.364；以整體工作績效視之， β 值為 .7771，解釋力 R^2 高達 .604。由上述分析，可知員工對自我能力主觀評估越高，越能正向影響其工作績效的提升。本研究結果與 Pulakos 等人 (2000)、萬金生 (2004) 的研究相類似，表示出高自我效能者在工作表現上較為優秀，也較樂於接受新的挑戰來強化自身的經驗及能力。因而，本研究假設 3「自我效能對工作績效有顯著影響」獲得支持。

表 3 自我效能對工作績效之迴歸分析

變項	適應性績效	任務性績效	脈絡性績效	工作績效
自我效能	.641***	.648***	.603***	.777***
R^2	.410	.420	.364	.604
F	361.410***	375.788***	296.514***	719.406***

*** $p < .001$.

4.4 自我效能在不同工作需求動機與工作績效間之效果

為進一步了解關係與面子需求動機、自我效能對工作績效的影響，採用層級迴歸分析，其結果如表 4 所示，顯示出關係與面子需求動機（模式一）、自我效能（模式二）以及關係與面子需求動機和自我效能的交互作用（模式三），分別對整體工作績效之影響。首先，在模式一，面子需求為.177、關係需求為.417，此兩個層面之 β 達顯著水準 ($p<.001$)且為正向影響，解釋力 R^2 為.267；在模式二中自我效能之 β 值為.679，解釋力增加.400，而面子需求與關係需求 β 值變為.075和 .229.；在模式三中面子需求的影響力未達顯著水準，關係需求的 β 值達顯著水準，但較模式二的影響力減弱。自我效能的 β 值為 1.429，其正向影響達顯著水準。至於不同需求動機與自我效能的交互作用部份，「面子需求×自我效能」的影響力未達顯著水準，而「關係需求×自我效能」的 β 值為-1.722 ($p<.05$)，自我效能在關係需求動機與工作績效之間的關係，有顯著的調節效果。

針對不同高低程度的自我效能，其在關係需求動機與工作績效的關係，利用迴歸方程式，繪製如圖 2 所示；亦即，當高自我效能者在高關係需求動機下，其工作績效會較低自我效能者為高，而在低關係需求動機下，低自我效能者工作績效會較高自我效能者為高。因而，本研究假設 4「不同需求動機與自我效能的交互作用對工作績效有顯著影響」，只有關係需求動機與自我效能交互作用對工作績效的部份，產生調節效果，而獲得支持。

表 4 面子與關係需求動機、自我效能對工作績效之層級迴歸分析

	模式一	模式二	模式三
面子需求	.177***	.075**	.393
關係需求	.417***	.229***	.654**
自我效能		.679***	1.429***
面子需求×自我效能			-.494
關係需求×自我效能			-1.722*
ΔR^2	.267	.400	.005
ΔF	94.285***	619.597***	3.617*
R^2	.267	.667	.671
F	94.285***	344.452***	210.210***

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$.

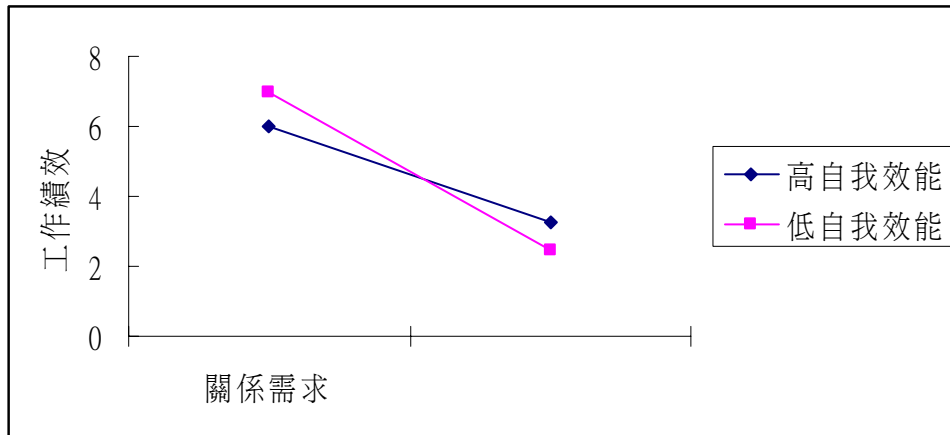


圖 2 關係需求動機與自我效能之交互作用對工作績效的影響

5. 結論與建議

經過上述的統計結果分析後，以下整理研究的發現，並歸納研究結果，深入省思其在管理上的意涵，最後提出實務上的建議，以促進我國企業的運作與績效。

5.1 結論

本研究樣本回收的資料，經過適切的統計分析後，共可歸納以下四點重要發現：

5.1.1 員工重視面子需求會影響其工作績效的表現

根據本研究發現，員工的面子需求之工作動機會影響其在工作上的表現，而自古以來，華人的好勝心比其他民族較為強烈，且面子與自尊在華人眼中視為一體，無法分割。員工為了讓自己在同事、上司面前力求良好的表現及印象，自然而然會專注在工作上若發現技能或知識落後他人時，反而會激發出員工去學習新知識及技能來補足自己的短處，在工作上與他人並駕齊驅。

5.1.2 關係互動連帶會影響工作表現成果

關係需求對工作績效表現皆產生正向影響，代表著華人社會之間的互動、往來不太像西方社會所講求公事公辦的模式，在互動過程當中會形成一種類似情感關係存在例如：人情等，而基於對等、互惠原則之下員工會更願意相互幫助去達成組織所設定的目標及任務。此外，華人社會是屬於集體主義的社會，較為注重團體的利益且會以群體的利益為優先考量，有時透過彼此之間的往來也有助於維持人與人之間的和諧關係。

5.1.3 高自我效能在工作易有事半功倍效果

當員工自我效能較為強烈時，在工作績效表現方面則會比較優秀，對於在職場上遇到較為困難之事，員工自我效能較佳則會有較大的信心將事情處理好。一般來說，自我效能較低的員工會較沒有信心，連帶影響工作表現。自我效能並非與生俱來，可透過激勵或鼓勵的方式，使較低自我效能的員工增強其自我的信心在遇到任何艱困之事不會畏懼勇於面對。

5.1.4 關係需求與自我效能所產生之交互作用，會對工作績效造成不同程度的影響

員工對關係需求動機影響工作績效時，自我效能具有部份調節效果存在，其中，當員工面子需求之動機愈高及自我效能愈強時，其工作績效表現較佳；研究顯示出高自我效能者，容易自視甚高，當他不顧人際和諧關係時，反而會阻撓其學習新經驗與技能，致無法提昇在工作職場上的競爭力與績效。

5.2 管理意涵

以下根據本研究之研究發現與結論，進而對於企業組織提出管理上的省思，以供作為參考。

5.2.1 面子尊嚴順勢利導員工工作表現

對華人而言，面子和自尊兩者是一體兩面，無法完全作切割。通常在職場上難免會有一些競爭行為出現，員工可能為了讓自身的面子掛得住，而在工作上力求表現，因而對工作績效有正向影響，有益於工作表現。

5.2.2 高自我效能者，勇於挑戰創佳績

自我效能是一種自我參照機制，自我效能較高的員工對自己的能力或表現有強烈的信心，足以應付各種挑戰與困難，所以願意嘗試高挑戰的工作，設置較高水準的目標，並表現出較強的目標承諾，從而提高工作績效。相較之下，低自我效能者在面對變動環境與事情會顯得較沒有信心去處理，不願意接受任何的挑戰，產生規避行為來阻撓學習新經驗與技能，而難有出色的工作表現。

5.2.3 關係網絡利弊參半，宜善用之

受到傳統儒家思想薰陶，華人的商業社會環境較西方更重視和諧、互助的關係。職是之故，任何行事作為會優先考慮人際關係與交情，而這樣一層的關係對於員工來說有可能是助力或是阻力。以正面的角度來看，透過關係網絡可以獲取一些工作上資訊，能夠降低對於工作所產生不確定的風險。此外，透過關係，彼此的互動逐漸培養出信任感，可借助雙方所擁有資源來共同達成組織所託付的任務與目標；反之，若利用關係取得資源，卻徇私胡作非為，不僅違反企業社會責任，亦對組織或公司造成莫大損害。

5.3 建議

從文獻探討和本研究的實徵研究發現，透過實質內涵的分析後，研究者出以下踐行的建議：

5.3.1 調整工作型態，釋放壓力

根據本研究發現，製造業員工的關係需求動機愈高時在績效表現上較出色，製造業是屬於勞動力較為密集之產業且所耗費工時比起其他產業來得久，員工長久處於這樣環境當中逐漸會喪失對工作的熱忱，使得工作模式過於僵化，工作壓力逐漸升高，反而使員工生產效率不佳，若組織轉變或修改工作模式又加上員工能夠適時調整自身狀態釋放壓力源，將壓力消除在工作上也較能夠保持愉悅的心情。

5.3.2 鼓勵員工學習新知識與技能

本研究結果顯示，當員工自我效能較強時其工作績效表現會較出色，然而對於不積

極員工而言，新的知識、能力與技能可能認為在工作上沒有迫切的需要自然而然不願意去學習，但網路的興起及知識經濟快速拓展為產業注入一股新的活力，員工若無法跟隨時代的潮流隨時充實本身的能力及去適應環境的變遷，則可能在職場上無法與他人競爭，隨即被淘汰。

5.3.3 運用員工自尊心，創造良性競爭

依據本研究研究發現，員工面子需求動機有助於在工作表現上的行為，自尊通常為人們最後一道防衛線且不可侵略，若企業或組織妥善運用員工此一特性，讓員工彼此之間相互競爭、學習成長產生良好工作競爭環境，對於組織而言未嘗不是一件好事，透過這樣模式去激發出員工學習新技能及知識並且鼓勵正向競爭，但組織需要建立一個良善管道及控制機制以避免員工之間過於競爭，反而產生負面的效果。

5.3.4 建立社群，讓員工彼此學習、成長

本研究發現，關係需求會影響員工的績效表現，員工在執行任務的過程當中不免會與他人進行互動、交流，若每位員工只是在乎自己績效表現卻忽略組織所強調團隊合作精神對於組織的運作會產生具大的影響，在員工所處的部門或組織當中建立一個社群，讓員工自願性參與並且透過類似活動凝聚員工之間的向心力，藉由社群使同儕之間能夠相互請益與幫忙。

5.3.5 增強員工信念，將目標具體化

根據研究結果顯示，員工自我效能較高時在績效表現上會較優秀，員工時常會以自身的經驗及認知去判斷能否達成目標，但有時組織的目標過於模稜兩可，使員工無法確切去判斷何者是組織所要的確切目標，甚至會讓員工對自我能力產生懷疑，若能將組織目標具體化且明確清楚告知員工現階段的任務為何，以激勵方式讓員工對於自身的能力產生足夠的信心與認知來達成組織的目標，也不會對於員工在工作上造成莫大的壓力。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

王幼玲，1991，人情繩索，面子功夫-中國人的全權謀之道，收錄於余德慧（編），中國人的面具性格-人情與面子（pp. 40~52），台北：張老師出版社。

史習安、陳佐任，2008，正向主管獎賞行為如何影響員工的工作表現？目標接受與組織承諾的中介角色，組織與管理，1（2），89~121。

朱瑞玲，1989，面子與成就-社會取向動機之探討，中華心理學刊，31（2）：79~90。

余安邦、楊國樞，1987，社會取向成就動機與個我取向動機：概念分析與實徵研究。中央研究院民族學研究所集刊，64，51~98。

余德慧、古碧玲，1991，中國人的情面焦慮，收錄於余德慧（編），中國人的面具性格-人情與面子（pp. 63~67），台北：張老師出版社。

李新民、陳蜜桃，2007，實用智能、目標導向、自我效能對工作表現之影響探析：以幼兒教師為例，教育學刊，28，63~100。

- 汪美香、楊棠堯、吳朝森，2006，資訊系統開發團隊成員之自我效能、團隊互動、團隊信任對團隊效能之影響：知識分享之中介效果，臺大管理論叢，16（2），73～100。
- 周麗芳，2002，華人組織中的關係與社會網絡，本土心理學研究，18，175～227。
- 房美玉，2002，台灣半導體產品之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關聯性的影響，管理評論，21（3）：69～96。
- 邱展謙、洪晨桓、祝道松、池文海，2007，知覺關係（Guanxi）量表之發展。管理評論，26（1）：47～70。
- 邱皓政，2000，工作動機的內生性與外生性：台灣與美國大學生動機內涵之計量研究。應用心理學報，7，221～251。
- 洪晨桓，2008，華人「關係」量表之發展-內部顧客觀點，國立東華大學企業管理研究所博士論文。
- 徐瑋伶，2003，工作動機研究之回顧前瞻，應用心理研究，19，89～113。
- 張春興，2003，心理學原理，台北：東華書局。
- 莊如松，2006，適應性績效量表之發展及其目標導向、前瞻人格之關係。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 連淑君、余德成，2004，薪資制度、責任感與工作績效之研究，人力資源管理學報，4（2）：47～59。
- 黃文三、謝琇玲、李新民，2008，心理學，台北：群英。
- 黃家齊，2002，人力資源管理活動認知與員工態度、績效關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點，管理評論，21（4）：101～127。
- 黃家齊、黃荷婷，2006，團隊成員目標導向對於自我效能與集體效能及創新之影響一個多層次研究。管理學報，23（3）：327～346。
- 黃錦淑，2001，研發人員的工作設計與工作績效關係之研究：兩種工作特性模式之應用。國立中山大學人力資源管理碩士在職專班碩士論文。
- 萬金生，2004，資訊委外人員特殊與一般自我效能模型的驗證：台灣地區公營機構為例。中山管理評論，12（1）：135～172。
- 廖佳音，2009，工作特性對工作績效之影響-工作負荷認知與自我效能感調節效果之探討。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 劉兆明，1992，工作動機理論發展，應用心理學報，1，39～51。
- 謝茵如，2008，內部稽核人員自我效能與內部稽核品質關係之研究。多國籍企業管理評論，2（1）：215～236。
- 簡博浩、韓志翔，2008，任務性、脈絡性、及適應性績效表現對主管獎酬決策的影響：調查法及實驗法，臺大管理論叢，18（2）：27～62。

6.2 英文部分

- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10* (1), 25-44.
- Hergenrather, K. C., Turner, A. P., Rhodes, S. D., & Barlow, J. (2008). Persons with disabilities and employment: Application of the self-efficacy of job-seeking skills scale. *Journal of Rehabilitation, 74* (3), 34-44.
- Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance Spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review, 20*, 645-678.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83.
- Pulakos, D. E., Schmitt, N., Dorsey, W. D., Arad, S., Hedge, W. J., & Borman, W. C. (2000). Predicting adaptive performance: Further test of a model of adaptability. *Human Performance, 15*(4), 299-323.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Seling, J. G. (2008). The role of the customer advocate: Contextual and task performance as advocacy participation. *Journal of Management & Organization, 14* (2), 127-140.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review, 14*(3), 361-384.